



Esta obra está publicada bajo la licencia  
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ARTICULO DE REVISIÓN

## La satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente: Estado del arte

### Job satisfaction and its relationship with customer satisfaction: State of the art

José Gonzalo Ordoñez<sup>1\*</sup>; Susana Ordoñez S.<sup>2</sup>; Simon Alejandro Zurita A.<sup>3</sup>

1 Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad Privada Los Andes.

2 Actividad Privada.

3 Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad Privada Los Andes. Av. Mártines del Periodismo. Cdra 20, Chorrillos, Huancayo, Perú.

\*Autor correspondiente: [jose.ordonez.spezianir@gmail.com](mailto:jose.ordonez.spezianir@gmail.com) (J. Ordoñez).

Fecha de recepción: 07 05 2023. Fecha de aceptación: 28 06 2023.

#### RESUMEN

En este artículo se menciona el estado del arte de la satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente, ambas dependientes del clima organizacional que es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. En la satisfacción laboral, desde la década de 1930, han despertado gran interés los estudios, Así del 2000-2010, es más útil el ámbito organizacional y luego la Satisfacción laboral. En los personales satisfechos con la vida (55%) la satisfacción laboral incide positivamente (66.9%). Si perciben que sus sensaciones acerca del clima organizacional son buenas, la satisfacción laboral es positivos. Si asiste con problemas al trabajo, existe una relación negativa del estrés laboral y satisfacción laboral en trabajadores. La satisfacción laboral es el intercambio dado entre las expectativas de la organización y las perspectivas del trabajador. Por otro lado, la satisfacción del cliente, se muestra entre otros al observar demora en su atención. También existe una relación directa entre la gestión del talento humano según competencias y la satisfacción del cliente. Se concluye un continuo interés en el desarrollo de la satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente.

**Palabras clave:** Clima organizacional; satisfacción laboral; satisfacción del cliente.

#### ABSTRACT

This article mentions the state of the art of job satisfaction and its relationship with customer satisfaction, both dependent on the organizational climate, which is the set of feelings and impressions of a company's employees about the work environment. In job satisfaction, since the 1930s, studies have aroused great interest. Thus, from 2000-2010, the organizational field is more useful and then Job Satisfaction. In personal satisfaction with life (55%) job satisfaction has a positive impact (66.9%). If they perceive that their feelings about the organizational climate are good, job satisfaction is positive. If you attend work with problems, there is a negative relationship between job stress and job satisfaction in workers. Job satisfaction is the exchange given between the expectations of the organization and the perspectives of the worker. On the other hand, customer satisfaction is shown, among others, by observing delays in their attention. There is also a direct relationship between the management of human talent according to competencies and customer satisfaction. A continuous interest in the development of job satisfaction and its relationship with customer satisfaction is concluded.

**Keywords:** Organizational climate; job satisfaction; customer satisfaction.

#### INTRODUCCION

La organización de las empresas y su desarrollo, buscan satisfacer las necesidades del mercado con rentabilidad. Muchos factores interactúan para este logro. Entre ellos la satisfacción laboral

que repercute en la satisfacción del cliente. La satisfacción laboral depende del clima organizacional y la motivación. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, resulta importante para optimizar la estructura de la

empresa y el desempeño de los colaboradores, por ello es significativo tener conocimiento de cómo se consideran en el puesto de trabajo y su involucramiento. El clima organizacional logra resultados negativos o positivos en el desempeño laboral en la empresa, es un componente que influye en la actuación del personal. Hay organizaciones que no consideran importante el clima organizacional ni el desempeño laboral. Por otra parte, existen empresas con buen clima laboral, debido al manejo de estrategias de capacitaciones, de motivaciones laborales, otorgamiento de beneficios, los cuales repercuten en la productividad y competitividad empresarial (Chuán y Vásquez, 2022).

De igual manera, la motivación es un estado de ánimo que hace que la conducta de una persona cambie y se active para conseguir las metas concretas que se haya marcado. Esa energía es la que consigue que una persona realice todas las acciones necesarias para culminar su objetivo de la manera más eficiente posible. Cabello et al. (2017) estudiaron la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo - Huánuco. Los resultados permitieron explicar la incidencia que existe entre la motivación y desempeño laboral. Está incidencia descubriendo como sienten y perciben los trabajadores su actividad laboral mediante la identificación de aquellos elementos subyacentes que inciden en la motivación laboral, profundizando en temas como la capacitación, relaciones interpersonales, remuneración, reconocimiento y el uso de tecnología avanzada entre otros (Feigenbaum, 2011). Este documento presenta una revisión de información, en el que se describe la satisfacción del cliente como consecuencia del clima organizacional y desempeño laboral en empresas u organizaciones.

#### **CONDICIONES PARA ESTABLECER UNA SATISFACCIÓN LABORAL**

Estas condiciones se refieren al mayor o menor grado de satisfacción que un empleado puede tener frente a aspectos específicos de su trabajo. Entre éstos se encuentran las condiciones laborales (Clima organizacional), motivación, reconocimiento, los beneficios, la supervisión recibida, las políticas de la empresa y la relación con sus compañeros de trabajo.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Los estudios de clima organizacional (CLIO) analizan las percepciones que los empleados tienen de sus características. La gestión de recursos humanos es un pilar para el logro de los objetivos de las unidades, porque establece relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz (Iglesias et al., 2015).

Asimismo, por alguna razón las organizaciones públicas y privadas están interesadas en conocer que factores influyen en las personas y los grupos de trabajo conformando un determinado clima organizacional. Lo que ocurre es que de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento, en buena parte, es un determinante intangible de su productividad y de sus resultados (González y Gonzales, 2010).

A la vez, Cardoza et al., (2019) estudiaron la Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. Comprobaron que están satisfechos con la vida (55%) lo cual incide en la en la satisfacción laboral en un 66.9%. Finalmente, se comprobó que existe una relación positiva alta entre la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral, es decir a mayor satisfacción con la vida, mayor será la satisfacción laboral.

Contrariamente en el Personal Municipal de Chiclayo se encontró que no existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral ( $p > 0,05$ ), además se conoció que en el nivel de clima laboral predomina niveles favorables. Por otro lado, en la satisfacción laboral predominaron niveles regulares (Caceda, 2013). También se mencionan que, desde la década de 1930, han despertado gran interés la participación de la satisfacción laboral y productividad en el desarrollo de las organizaciones. Siendo la productividad laboral un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones (Chiroque y Piscocoya, 2013).

Por otra parte Ccalachua y Huayta (2019) estudiaron Clima organizacional y satisfacción laboral. La importancia del estudio de estas variables, han hecho que a lo largo de los años se realicen muchas investigaciones, es que, es más probable obtener mejores resultados laborales cuando las personas perciben que sus sensaciones acerca del clima organizacional y la satisfacción laboral son positivos.

Sin embargo, en el estudio de Gallardo (2022) encontró que existe una relación negativa directa entre estrés laboral y satisfacción laboral en trabajadores. El estrés laboral tiene un rol mediador o moderador entre las relaciones de la calidad de vida laboral, la identidad profesional y la autoevaluación central.

Además, el 2022, Gonzales realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre clima, estrés y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas de Chimbote. Los resultados determinaron que la variable clima laboral tiene una relación directa altamente significativa ( $r_s = 0.250$  y  $p < 0.01$ ) con la variable estrés laboral y el clima laboral con satisfacción laboral tiene una relación directa altamente significativa ( $r_s = 0.508$  y  $p < 0.01$ ) con la variable satisfacción laboral y por último la variable estrés laboral tiene una relación directa altamente significativa ( $r_s = 0.699$  y  $p < 0.01$ ) con la variable

satisfacción laboral en docentes de universidades privadas de Chimbote.

De igual importancia, García et al. (2020). Estudiaron Teorías conceptuales de satisfacción laboral, donde reunieron información de la satisfacción laboral del 2000-2010, considerando más útil al ámbito organizacional y luego la Satisfacción laboral.

Asimismo, se menciona que la satisfacción laboral es el intercambio dado entre las expectativas de la organización y las perspectivas del trabajador, vital para el desarrollo de la sociedad y suele analizarse para determinar el éxito de una organización o para comprender el bienestar de la persona se planteó como objetivo general, determinar las bases teóricas de la satisfacción laboral, y como objetivos específicos, definir la satisfacción laboral, identificar los modelos teóricos, las dimensiones, los factores determinantes, y la importancia. En conclusión, con las bases teóricas se lograron identificar por medio de definiciones, modelos teóricos, dimensiones, factores determinantes e importancia (Arana y Leandro 2022).

#### **LA MOTIVACION Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTOS RESILIENTES EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Serrano (2020) manifiesta que la motivación tiene dos tipos de motivadores, uno intrínseco que es propio de la persona y otro extrínseco que influye el entorno al colaborador. Así también la satisfacción del colaborador cuando está motivado ya sea intrínsecamente o extrínsecamente y la insatisfacción que hace que el colaborador no cumpla adecuadamente sus roles del puesto de trabajo; la productividad tiene que ser eficiente usando menos recursos y realizando mucha más producción, esta se tiene que medir y se tiene que complementar con tecnología o recursos que ayuden a la actividad

Igualmente, Inga (2020) realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral. Los resultados mostraron que utilizan una variada nomenclatura para hablar de tipo y diseño de investigación. Del mismo modo se pudo observar que se encuentra una correlación entre la "satisfacción laboral y el desempeño laboral" en las organizaciones del Perú. Finalmente, se observó una variedad de formas de dimensionar cada una de las variables.

En el mundo actual las organizaciones deben tener como prioridad mantener al talento humano motivado, considerado que es el capital más importante por su aporte al brindar desarrollo y productividad. Se analizó la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas. Los resultados mostraron tener un 25% de trabajadores insatisfechos en lo que respecta a las necesidades fisiológicas, así como un 35% insatisfechos

en lo que respecta a la necesidad de poder y un 35% insatisfechos con la equidad organizacional; y finalmente establecer recomendaciones de motivación que permitan mejorar el desempeño laboral, logrando así el desarrollo personal y organizacional (Bohórquez et al., 2020).

De la misma forma, la motivación es un estado de ánimo que hace que la conducta de una persona cambie y se active para conseguir las metas concretas que se haya marcado. Esa energía es la que consigue que una persona realice todas las acciones necesarias para culminar su objetivo de la manera más eficiente posible.

Cabello et al. (2017) estudiaron la motivación y el desempeño laboral. Los resultados obtenidos permitieron explicar la incidencia que existe entre la motivación y desempeño laboral. Está incidencia descubriendo como sienten y perciben los trabajadores su actividad laboral mediante la identificación de aquellos elementos subyacentes que inciden en la motivación laboral.

#### **INCENTIVOS Y CAPACITACION AL PERSONAL: UNA MANERA DE MOTIVARLOS**

Los incentivos son aquello que impulsa a las personas a mejorar en ciertas tareas o aspectos. Se puede considerar como un beneficio tras alcanzar una meta. Por tanto, un incentivo es algo que motiva a una persona para hacer mejor y más rápido una tarea concreta, mejorando su rendimiento.

Hablando de incentivos, Cieza (2022) estudió una propuesta de incentivos de reconocimiento para el desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad San Juan de Licupis Cajamarca. Concluyo que a raíz de los incentivos un 50% de los trabajadores tuvieron un desempeño laboral regular, el 37,5% tuvo un desempeño laboral eficiente y un 12,5% fue ineficiente. Sobre este último se afirma la insensibilidad de algún personal.

Aparentemente los incentivos monetarios nunca son suficientes, caso contrario otros incentivos son valorados por los empleados. Aguilar (2019), se propuso conocer las consecuencias de los incentivos laborales en los colaboradores. Como conclusión, afirma que los incentivos no monetarios obtienen mejores resultados que los monetarios, aunque en la realidad se aplican más los últimos en los diferentes sectores.

Un incentivo también es la enseñanza. Montes, 2012, para comprobar si diferentes sistemas de enseñanza, tanto presencial como no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral en un grupo de empleados dedicados a la Atención al Cliente en la empresa Telefónica. La conclusión fue que el sistema presencial fue el más eficaz

entre todos los sistemas investigados, pero también el más costoso. Le siguieron el sistema virtual, el sistema videoconferencia y el sistema audioconferencia. Los dos últimos fueron los menos eficaces y también los de menor costo. Lo que nos indica que la capacitación presencial es la más efectiva, dado que el empleado interactúa directamente con el capacitador.

#### **CONDICIONES PARA ESTABLECER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción del cliente es una medida que indica qué tan felices están los consumidores con los productos y los servicios que brinda una empresa. Incluye factores como agilidad, precisión, amabilidad, entre otros. La clave de entender y actuar para lograr la satisfacción del cliente es preguntándoles y pedirles que califiquen tu desempeño. Conocer el grado de satisfacción y si recomendarían tus productos o servicios es vital para saber qué decisiones tomar para mejorar tu marca.

Desarrollar clientes leales es una de las principales metas de cualquier empresa. Como dicen los expertos en marketing, Keller y Keller (2012), el único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que se deriva de los clientes, tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio. En general, la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho (Kotler y Keller, 2012).

Recíprocamente, la calidad del servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para mejorar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, esta satisfacción es importante porque permite que los clientes sigan consumiendo los productos que se les ofrece o que necesitan adquirir para complacer sus necesidades. Asimismo, el tema a partir de una revisión literaria, se buscará analizar e identificar los diferentes modelos empleados para determinar los factores que influyen en la satisfacción de los clientes y de este modo ayude a reforzar los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza y aprendizaje recibido, para que de esta manera sean aplicados a la investigación (Cárdenas et al., 2019).

Por otra parte, la calidad de atención al cliente es evaluada por diferentes autores, con el objetivo de medir y controlar el nivel de

satisfacción de los clientes en algunas empresas (Caballero, 2009). El 2019 Calvo y Landa manifiestan que existen pequeñas brechas entre la percepción y expectativas del cliente, respecto a las cinco dimensiones de calidad de servicio, además, en conjunto con otros análisis estadísticos, se concluye que los clientes están totalmente satisfechos con el servicio en una empresa de retail (Productos no accesibles para reventa) en Piura (García, 2011).

Una buena atención al cliente se traduce en una satisfacción del mismo. Sin embargo, podemos mencionar que el impacto de una mala atención, produce insatisfacción del cliente. Se demostró que en una Empresa Bancaria, que el servicio tiene una baja calidad ya que, existen demoras en el proceso de las operaciones y en la atención a llamadas telefónicas de clientes externos. Finalmente, se describe lo que ocasiona esta situación, en la que se debe agilizar el servicio (Paredes, 2018).

La relación de la competitividad con la satisfacción de los clientes, muestra la existencia de una relación significativa entre la variable competitividad y la variable satisfacción del cliente del BBVA continental-Huánuco, donde el nivel de significación resultó ser menor a 0.05. (Cristóbal, 2018). De la misma manera la satisfacción del cliente es la resultante del talento humano basado en competencia (Bravo, 2021). Esta misma satisfacción produce un aporte en la fidelización que es verificada por los resultados (Contreras, 2003).

En el estudio de Pumachagua (2018). Se evaluó la satisfacción del cliente en el restaurante Santo Menú en el Distrito de San Isidro, Lima. Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a 331 clientes indicaron un porcentaje medio de 72% estuvieron satisfechos.

También, el 2021 De la Cruz estudio la Calidad de Servicio, Satisfacción y Satisfacción del Cliente de la Pollería Flores Chicken, Ayacucho, Los resultados obtenidos fueron que el 61.5% de los clientes calificó en un nivel regular a la satisfacción del servicio, seguido del 17% calificado de alto, un 13.5% calificado de muy alto, y calificado de bajo con un 7.7%.

Siguiendo el mismo tema (Ramírez y Alban, 2018) evaluaron la satisfacción del cliente en Interbank Iquitos. Se concluye que el servicio brindado desde la primera vez y que se mantiene (88%), seguido del cumplimiento del tiempo de espera (70%) y otros. Finalmente, enfatizan la empatía que tienen con el banco, especialmente en lo que se refiere al lenguaje adecuado que utilizan los ejecutivos, sin jergas (92%) y el ser reconocido como cliente regular (78%).

Igualmente, Lizano y Villegas (2019) mencionan la satisfacción del cliente como un indicador de calidad, para ello se ha revisado diferentes posturas sobre si la calidad de servicio antecede o es una consecuencia de la satisfacción del

cliente. Por tanto, la calidad del servicio como concepto teórico y práctico sería consecuencia de la presencia de los atributos que permiten la satisfacción del cliente. La calidad y satisfacción también actúan de forma sinérgica; por tanto, son elementos teóricos y prácticos difíciles de separar. Cuando el cliente es bien atendido, se obtiene otros beneficios: Lealtad del cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Los servicios de atención al cliente y la satisfacción del cliente son de interés particular para las organizaciones. Estas dos variables fue estudiada en una cadena de boticas de la ciudad de Huaraz. Se concluyo que el servicio que se da no logra la satisfacción de los clientes, por lo que se hace necesario mejoren el trabajo que vienen realizando y ofrecerle al cliente lo que pueden entregar y entregar después más de lo que prometieron alcanzando así niveles de excelencia que permitirán lograr clientes muy satisfechos (Valverde, 2013).

Por otro lado, el análisis de gráficos de control estadísticos, permitirán conocer en tiempo real, cuándo la empresa satisface a sus clientes; gracias a esto, se podrá mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes en forma continua. Para los resultados de confiabilidad se utilizó el software SPSS.

En el estudio de Garay (2014) se menciona que, en el comportamiento de los empleados, es probable que si los empleados están satisfechos van ser más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes (Big River International, 2016).

Del mismo modo, existen varios estudios que indican que existe una correlación directa entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Un componente importante es el personal, se debe considerar que, por más políticas, manuales, procedimientos, instructivos de trabajos, scripts y protocolos de actuación que tenga implementado la empresa, si los trabajadores no están altamente motivados y con actitud positiva al momento de realizar las actividades asignadas al rol que desempeñan, (Guerrero et al., 2018). Algunos autores publicaron la relación de satisfacción laboral con la satisfacción del cliente (Pino, 2018; Huayllasco, 2019; Guevara, 2018).

### CONCLUSIONES

Se concluye que las Empresas muestran un continuo interés en el desarrollo del clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. El clima organizacional es el con-

junto de sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. El buen desempeño laboral logra la satisfacción del cliente, consiguiendo que los mismos consuman múltiples veces los productos o servicios. Desde la década de 1930, han despertado interés los estudios de satisfacción laboral y productividad en el desarrollo de las organizaciones. En la década del 2000, se ha afirmado que es más útil al ámbito organizacional y luego la Satisfacción laboral. Sin embargo, muchos autores consideran las relaciones del clima organizacional con la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente, para determinar la rentabilidad de la Empresa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, K. (2019). *Las consecuencias de los incentivos laborales* (Trabajo de investigación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú.
- Arana, C., y Leandro, M. (2022). *Revisión documental de la satisfacción laboral* (Tesis de Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú.
- Big River International. (2016). *Satisfacción laboral y satisfacción de los clientes*. Administración, Capital humano.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavidez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3).
- Bravo, D. (2021). *Gestión del talento humano basado en competencias y satisfacción al cliente* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú.
- Caballero, F. (2009). *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes de una distribuidora de abarrotes* (Tesis de Grado). Universidad de Piura. Piura. Perú.
- Cabello, E., Cruz, C., y Majino, Y. (2017). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo - Huánuco 2017*. Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo. UNHEVAL. Huánuco. Perú.
- Ccalachua, S., y Huayta, L. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral* (Tesis de Grado). Universidad Peruana Unión. Lima. Perú.
- Caceda, L. (2012). *Clima laboral y satisfacción laboral en el personal municipal* (Tesis de Grado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. Perú.
- Calvo, J., y Landa, M. (2019). *Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante TAO* (Tesis de Grado). Universidad de Piura. Piura. Perú.
- Cárdenas, M., Gutiérrez, J., Reyes, Z., Rojas, S., y Rojas, P. (2019). *Aplicación de estrategia de calidad del servicio para mejorar la satisfacción del cliente: una revisión de la literatura* (Trabajo de investigación). Universidad Privada del Norte. Trujillo. Perú.
- Cardoza, A., Hidalgo, I., Peña, J., Pulido, A., y Torres, G. (2019). *Satisfacción con la vida y satisfacción laboral*. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú.
- Contreras, M. (2003). *La fidelización en la satisfacción del cliente de Mythical Alpaca, Miraflores, 2020* (Tesis de Grado). Universidad Privada del Norte. Trujillo. Perú.
- Cristóbal, M. (2018). *Competitividad y satisfacción de los clientes del BBVA continental, oficina Huánuco 2018* (Tesis de Grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuzco. Perú.
- Chiroque, M., y Piscocoya, L. (2013). *Satisfacción laboral y productividad laboral: Una revisión de literatura* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Surco. Perú.
- Chuán, E., y Bueno, C. (2022). *Clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los servidores del programa juntos UT- Cajamarca* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- Cieza, J. (2022). *Propuesta de incentivos de reconocimiento para el desempeño laboral en trabajadores de la*

- Municipalidad San Juan de Licupis Cajamarca (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú.
- De la Cruz, G. (2021). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de la Pollería Flores Chicken, Ayacucho, 2021* (Tesis de Grado). Universidad de Ayacucho Federico Froebel.
- Feigenbaum, L. (2011). *Calidad y gestión: la satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Disponible en: [https://calidad.gestion.ar/boletín/65\\_satisfacción\\_del\\_cliente.html](https://calidad.gestion.ar/boletín/65_satisfacción_del_cliente.html).
- Gallardo, R. (2022). *Relación entre estrés laboral y satisfacción laboral en trabajadores* (Tesis de Grado). Universidad de Lima. Perú.
- Garay, M. (2014). *Satisfacción de los clientes de productos de laboratorio farmacéutico Sherfarma de la zona del cono este Lima, 2014* (Tesis de Grado Licenciado en Marketing). Universidad Peruana Unión.
- García, M., Bardales, A., y Arévalo, G. (2020). *Teorías conceptuales de satisfacción laboral* (Tesis de Grado). Universidad Peruana Unión.
- García, M. (2011). *Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de retail* (Tesis de Grado). Universidad de Piura.
- González, D. (2022). *Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de Universidades privadas en Chimbote, 2019* (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo Chimbote. Perú.
- Gonzales, E., y Gonzáles, L. (2010). *Clima Organizacional*. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Guevara, F. (2018). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente en Palmira Hotel. Chiclayo - 2017* (Tesis de Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú.
- Huayllasco, C. (2019). *Relación entre clima laboral y la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización*. Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú.
- Iglesias, A., y Sánchez, N. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Centro Provincial de Ciencias Médicas, Provincia de Cienfuegos. Cuba.
- Inga, K. (2020). *Motivación, clima organizacional, productividad y satisfacción laboral*. Universidad Católica del Sur. Chiclayo. Perú.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson educación. México.
- Lizano, E., Villegas, A. (2019). *La satisfacción del cliente como indicador de calidad* (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.
- Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*. Facultad de Ciencias Administrativas Unidad de Pos-Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Paredes, M. (2018). *Impacto de la calidad de atención en la satisfacción de los clientes internos del área de Back Office Mercado de Capitales en Scotiabank Perú S.A.* (Tesis de Grado). Universidad de Piura. Piura. Perú.
- Pino, F. (2018). *La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018* (tesis de doctorado), presentado por. Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.
- Pumachagua, F. (2018). *Satisfacción del cliente en el restaurante Santo Menú, distrito de San Isidro, Lima, 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú.
- Ramírez, D., y Albán, K. (2018). *Satisfacción del cliente de Interbank en la ciudad de Iquitos* (Tesis de Grado). Universidad Nacional De La Amazonía Peruana. Iquitos. Perú.
- Serrano, L., y Meza, L. (2020). *Motivación, clima organizacional, productividad y satisfacción laboral* (Tesis de Grado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.
- Valverde, E. (2013). *Servicio al cliente y satisfacción del cliente en las cadenas de boticas de la ciudad de Huaraz, año-2011* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz. Perú.